

# Synchronisation aller Kommunikationskanäle zum Kunden durch Call Center

**Laut einer Studie der Gartner Group ist es bis zu zehnmal teurer, einen neuen Kunden zu gewinnen als einen vorhandenen Kunden zu halten.**

Demzufolge ist es wesentlich, langfristige Beziehungen mit Kunden aufzubauen und diese kontinuierlich zu pflegen. Das kommunikative CRM spielt bei dieser Pflege der Kundenbeziehungen eine wesentliche Rolle, denn es steuert die gesamte Kommunikation mit dem Kunden und bestimmt somit, welche Botschaften auf welche Art und Weise an den Kunden ausgesendet beziehungsweise vom Kunden empfangen werden.

Basierend auf einer weiteren Studie der Gartner Group, die zu dem Ergebnis kommt, dass heutzutage durchschnittlich 70 Prozent aller Unternehmenstransaktionen über das Telefon abgewickelt werden, lässt sich die Telefonie beziehungsweise das Call Center als dominierender Kommunikationskanal mit dem Kunden und damit als wesentliches Steuerungsinstrument der Kundenbeziehung identifizieren. Im Folgenden soll daher aufgezeigt werden, wie die Synchronisation aller Kommunikationskanäle zum Kunden durch Call Center erfolgen kann.<sup>2</sup>

## 1. Möglichkeiten des Call Centers zur Unterstützung von CRM Inbound vs. Outbound

Grundsätzlich werden zwei Arten von Call Center unterschieden - Inbound Call Center und Outbound Call Center. Hier ist allerdings anzumerken, dass beide Tätigkeiten auch von ein und demselben Call Center gleichzeitig ausgeführt werden können.

**Inbound Call Center bearbeiten alle eingehenden Anrufe der Kunden. Diese wünschen zum Beispiel nähere Informationen vor dem Kauf eines Produktes oder benötigen Unterstützung bei der Aufgabe der Bestellung.** Aus dem Blickwinkel des CRM betrachtet, bietet das Inbound Call Center gerade für die Kundenbindung im CRM einige Vorteile gegenüber anderen Kommunikationskanälen wie Internet oder E-Mail, denn die Anwendungsfreundlichkeit und Bequemlichkeit für den Kunden stehen im Vordergrund:

- Die Kontaktaufnahme ist für den Kunden einfach, bequem und schnell - das Medium Telefon hat einen sehr hohen Verbreitungsgrad.
- Persönliche Kommunikation - der Kunde kommuniziert mit einem anderen Menschen, was eine wesentlich höhere psychologische Nähe als die Interaktion mit einer Website darstellt.
- Unmittelbare Interaktion möglich - der Call Center Agent kann sofort auf die Signale, die der Anrufer aussendet, reagieren und seine Kommunikation anpassen.
- Sofortige Antwort - im Durchschnitt können 80 Prozent aller Probleme, die vom Kunden vorgebracht werden, bereits im Rahmen des ersten Telefonats gelöst werden - im Vergleich dazu kann die Beantwortung einer E-Mail manchmal mehrere Stunden, oder im schlechtesten Fall sogar einige Tage dauern.

Call Center haben in der Regel lange Geschäftszeiten oder sind sogar rund um die Uhr für den Kunden da - der Kunde kann somit frei wählen, wann er anrufen möchte.

**Outbound Call Center führen Anrufe beim Kunden durch. Hier initiiert das Unternehmen die Kommunikation mit dem Kunden und will mit diesem Kontakt aufnehmen.** Aufgaben des Outbound Call Centers liegen oftmals im Pre-Sales Bereich beziehungsweise in der Vertriebsunterstützung von weniger umsatzstarken Kunden.<sup>3</sup> Auch hier ist das Call Center eine wertvolle Unterstützung für das CRM:

- Kundenbefragungen und Zufriedenheitsanalysen - laut Fessel-GFK sind Computer Aided Telefon Interviews die effizienteste Befragungsart heutzutage.
- Tracking - unter diesem Call Center-Instrument versteht man einen „Höflichkeitsanruf“ in regelmäßigen Abständen, bei dem geprüft wird, in welcher Phase des Customer Life Cycle der Kunde sich gerade befindet und ob er „im Plan ist“, also sein Verhalten den typischen Verhaltensmustern von Kunden in dieser Phase entspricht. Diese Anrufe können auch zur Pflege der Kundenbeziehung (der Kunde wird an das Unternehmen erinnert) dienen und ermöglichen zudem die Erfassung von Kunden-Feedback.

### **Anwendungsmöglichkeiten abgestimmt auf die vier Phasen des Customer Life Cycle**

**In der Zeitspanne der Beziehung mit einem Unternehmen, dem Customer Life Cycle, durchläuft ein Kunde typischerweise vier Phasen, nämlich Akquisition, Assimilierung, Kultivierung und Reaktivierung.** Je nachdem, in welcher Phase sich der Kunde befindet, reagiert er unterschiedlich auf Kommunikationssignale. Zu wissen, in welcher Phase des Lebenszyklus der Kunde sich gerade befindet und darauf abgestimmt mit ihm zu interagieren, ist ein Schlüssel zu Kundenloyalität, einer langfristigen Kundenbeziehung und damit den Zielen von CRM.<sup>6</sup>

### **Akquisition - Kunden akquirieren.**

In dieser Phase tritt das Unternehmen erstmals mit dem Kunden in Verbindung und versucht, diesen zu einem Erstkauf zu bewegen. Wesentlich in dieser Phase ist es, jene Interessenten zu identifizieren, die am ehesten zu loyalen Kunden werden könnten und zu versuchen, mit diesen eine Beziehung aufzubauen.

#### **Mögliche Call Center Aufgaben in der Akquisitionsphase:**

- Adress- und Bedarfsqualifizierung - bei dieser Outbound-Tätigkeit versucht der Call Center Agent beim Anrufer Kontaktinformationen einzuholen und grundsätzliches Interesse des Kunden abzutesten.
- Telefonverkauf im B2B-Bereich - basierend auf den erfassten Kontaktinformationen aus der Adressqualifizierung führt der Call Center Agent gezielte Sales Calls durch, um die potentiellen Kunden zu einem Erstkauf oder Kauf auf Probe zu bewegen.
- Pre-Sales Service - eine Inbound Tätigkeit meist in Form einer Kunden Hotline, bei der der Agent dem Anrufer nähere Produktinformationen erteilt, Fragen beantwortet oder die Zusendung von Unterlagen oder Prospekten veranlassen kann.

### **Assimilierung - Erstkäufer in Stammkunden verwandeln.**

In dieser wohl kritischsten Phase im Aufbau der Kundenbeziehung geht es darum, den Erstkäufer mit geeigneten Maßnahmen dauerhaft an das Unternehmen zu binden. Studien zeigen, dass Kunden, die bereits zum zweiten Mal bei einem Unternehmen kaufen, eine wesentlich höhere Wiederkaufsrate haben als Erstkäufer. Wesentlich dabei ist für das Unternehmen, die spezifischen Bedürfnisse und Präferenzen der Neukunden kennen zu lernen, um die Voraussetzungen für eine differenzierte Ansprache und damit den Aufbau einer Vertrauensbasis schaffen zu können.

### Mögliche Call Center Aufgaben zur Assimilierung:

- **Welcome Call** - mit diesem Outbound Anruf begrüßt das Unternehmen den neuen Kunden und versucht damit, dessen Identifikation mit dem Produkt beziehungsweise dem Unternehmen zu intensivieren.
- **Nursing Call** - bei erklärungsbedürftigen Produkten wie zum Beispiel Mobiltelefonen soll dieser Outbound Anruf dem neuen Käufer dabei helfen, Anwendungsprobleme zu überwinden und damit die Nutzung zu intensivieren.
- **Kundenbefragungen und Zufriedenheitsforschung** - durch geeignete Befragungen der Neukunden sollen deren besondere Bedürfnisse und Präferenzen identifiziert werden, dies lässt sich über das Telefon für den Kunden besonders einfach und schnell abfragen.

### Kultivierung - eine lebenslange Kundenbeziehung aufbauen.

In der dritten Phase, der Kultivierung, geht es darum, die Kundenbeziehung zu festigen. Das Unternehmen tritt dabei in einen kontinuierlichen Dialog mit dem Kunden ein, um dessen sich verändernde Bedürfnisse und Wünsche zu erfassen und die Kommunikation dementsprechend anzupassen. Diese Interaktion sollte sich im Idealfall zu einer „lernenden Beziehung“ entwickeln, bei dem die Kunden in Problemlösungsprozesse des Unternehmens miteinbezogen werden. In dieser Phase sind die Möglichkeiten des One-to-One Marketing am stärksten ausgeprägt, da exakte Informationen sowie historische Daten über den einzelnen Kunden zur Verfügung stehen.

### Mögliche Call Center Aufgaben zur Kultivierung:

- **Support Service und Kunden-Hotlines** - zentrales Instrument der Kundenbindung, bei denen der Service-Gedanke im Vordergrund steht - der Kunde kann oftmals rund um die Uhr telefonisch auf umfangreiche Hilfestellungen, Serviceleistungen und Informationsleistungen des Unternehmens zugreifen.
- **Cross Selling** - nachdem das Unternehmen durch die bisherige Kommunikation mit dem Kunden herausgefunden hat, dass dieser auch an anderen Produkten des Unternehmens interessiert sein könnte, werden ihm diese im Rahmen des Cross Selling aktiv angeboten.
- **Vertriebsunterstützung** - regelmäßige Verkaufsbesuche bei umsatzschwachen Kunden sind oftmals zu teuer für Unternehmen. Diese Kunden können daher vom Call Center regelmäßig telefonisch „besucht“ und betreut werden.

### Reaktivierung - verlorene Kunden zurückgewinnen.

Trotz größter Anstrengung in der Kultivierung der Kundenbeziehung, wird ein gewisser Prozentsatz von Kunden dem Unternehmen verloren gehen. Das wesentliche Ziel der Reaktivierung ist es, jene Kunden zu identifizieren und zurückzugewinnen, die zwar verloren scheinen, das heißt die Beziehung zum Unternehmen verloren haben und sich nach Alternativen umschaun, aber noch nicht zu Wettbewerbern gewechselt sind.

### Mögliche Call Center Aufgaben zur Reaktivierung:

- **Beschwerdemanagement** - Kunden-Hotlines sollen es dem Kunden möglichst leicht machen, auch seinen Unmut loszuwerden - wenn Beschwerden dabei als Chancen angesehen werden, können unzufriedene Kunden wieder zurückgewonnen werden.
- **Tracking** - die bereits oben beschriebene, regelmäßige Überprüfung des Zustands der Kundenbeziehung per Telefon kann Probleme frühzeitig aufzeigen und beseitigen helfen.
- **Customer Retention** - eine immer größere Zahl von Unternehmen befragt verlorene Kunden, warum diese gewechselt haben, um die häufigsten Gründe zu identifizieren und eigene Schwachstellen zu beseitigen.

## 2. Die Entwicklung von Call Centers zu Customer Interaction Centers

Eine Studie von Forrester Research kommt zum Ergebnis, dass im Jahr 2003 von allen Kundeninteraktionen 56 Prozent über das World Wide Web stattfinden werden, 30 Prozent über E-Mail, 9 Prozent über Cross Channels und nur noch 5 Prozent über das Telefon.<sup>10</sup> Auch wenn diese Prognose wahrscheinlich nicht in diesem Ausmaß eintreten wird, zeigt sie dennoch deutlich, dass die Kommunikation mit dem Kunden schon lange nicht mehr nur persönlich, über das Telefon oder per Brief beziehungsweise Fax erfolgt; neue Kommunikationswege wie E-Mail und das Internet sind dabei, eine vorherrschende Position einzunehmen. Unternehmen müssen ihre Kommunikationsfähigkeiten daher an diese Veränderungen anpassen. Ein mögliches Instrument dafür ist das Customer Interaction Center.

### Definition des Customer Interaction Center

**Allgemein wird ein Customer Interaction Center (CIC) definiert als ein "koordiniertes System aus Menschen, Prozessen, Technologien und Strategien, das die organisatorischen Ressourcen und verschiedenen Kommunikationskanäle so integriert, dass die Interaktion mit dem Kunden sowohl für den Kunden selbst als auch für die Organisation wertschaffend ist."**

Konkret ausgedrückt bedeutet dies, dass das CIC es dem Kunden möglich macht, zu jeder Zeit und über jede Form der Kommunikation auf Serviceleistungen des Unternehmens zuzugreifen, währenddessen das Unternehmen aus den Informationen, Transaktionen und Beziehungen, die aus diesen Kundenkontakten resultieren, Nutzen ziehen kann.

Neu sind die Möglichkeiten des Self Service für den Kunden, der per Internet völlig selbständig z.B. Informationen abfragen oder Bestellungen aufgeben kann. Wesentlich dabei ist auch der Einsatz von völlig neuen Kommunikationsmöglichkeiten wie zum Beispiel Web Chat, bei denen der Kunde und der Agent per Chat miteinander kommunizieren können, Collaborative Browsing, bei dem sich Kunde und Agent gemeinsam Webseiten ansehen können und per Telefon gleichzeitig auch darüber diskutieren können oder Call Me Buttons, die den Kunden nach dem Anklicken automatisch mit dem Call Center des Unternehmens verbinden.

### Vorteile des Customer Interaction Center

**Der Kunde kann das Kommunikationsmedium frei auswählen.** Dadurch steigt die Kundenzufriedenheit, weil der Kunde in einer für ihn vertrauten und angenehmen Kommunikationsform mit dem Unternehmen interagieren kann.

### **Konsistenz der gesamten Unternehmenskommunikation.**

Durch die Konzentration aller Kommunikationskanäle auf eine einzige Abteilung und Unified Messaging, das die Kundenkommunikation dem Agenten aus allen Kanälen in einheitlicher Form darstellt, kann das Unternehmen den Service Level in allen Kanälen einheitlich gestalten und somit dem Kunden das Gefühl vermitteln, dass egal in welcher Form er mit dem Unternehmen kommuniziert, er stets kompetent und auf die gleiche Art und Weise betreut und seine gesamte bisherige Kommunikations-Historie bei der Betreuung durch den Agenten berücksichtigt wird.

### **Single Contact History.**

Technologisch werden Customer Interaction Center meist so aufgebaut, dass eine einzige Software die gesamte Steuerung des CIC übernimmt. Damit wird es möglich, die gesamte Kommunikationshistorie eines Kunden in einer einzigen Datenbank für alle Kommunikationskanäle bereitzuhalten.

### **Geringere Kommunikationskosten.**

Durch die Verlagerung der Kommunikation von kostenintensiven Kanälen wie Telefonie oder Fax auf das Internet oder E-Mail können dramatische Kostensenkungen erzielt werden. Die Gartner Group hat errechnet, dass ein Call Center Gespräch durchschnittlich 5 Euro kostet, während die gleiche Interaktion über Web Chat das Unternehmen lediglich zwischen 0,25 Euro und 3,50 Euro kosten würde.

### **Warum Customer Interaction Centers aus Call Centers heraus entstehen sollten**

**Bei einem Großteil der Unternehmen, die Customer Interaction Center eingeführt haben, wurde trotz der technologischen Unterschiede keine eigene, neue Abteilung für Customer Interaction geschaffen, sondern das Call Center so umgestaltet beziehungsweise neu organisiert, dass es den neuen Anforderungen eines CIC gewachsen ist. Diese Vorgangsweise lässt sich durch folgende drei Überlegungen begründen:**

**Doppelgleisigkeiten** werden vermieden. Beim Aufbau einer eigenen Customer Interaction-Abteilung neben dem Call Center entstünde die Problematik der Doppelbesetzung von Managementfunktionen sowie ein enormer Koordinierungsaufwand der Arbeit des Call Centers und des CIC.

- **Inkonsistente Service Levels** werden vermieden. Eine einzige Abteilung, in der die gesamte Kundenkommunikation zusammenläuft, erspart die Notwendigkeit der Koordination und ermöglicht ein konsistentes Erscheinungsbild in der Kundenkommunikation über alle Kanäle hinweg.
- **Erfahrungen** des Call Centers verwerten. Entscheidend für ein erfolgreiches Management und eine effiziente Mitarbeiterplanung eines CIC ist ein umfangreiches Planung- und Controllinginstrumentarium. Die im Call Center eingesetzten Instrumente zum Beispiel zur Mitarbeiterinsatzplanung sind auch für die anderen Kommunikationskanäle anwendbar - auf dieses wertvolle Know How sollte daher zurückgegriffen werden.

### 3. Fazit

**Call Center und insbesondere Customer Interaction Center bieten wesentliche Möglichkeiten zur Kundenorientierung, der Verbesserung der Beziehung mit dem Kunden und damit zum Aufbau von Loyalität - einem Hauptziel von Customer Relationship Management.**

Wenn die Kommunikation mit dem Kunden nicht mehr isoliert als einzelne Transaktion, sondern als wachsende, sich verändernde Beziehung verstanden wird und ganzheitlich und über alle Kanäle hinweg gesteuert und einheitlich dargestellt wird, so wird der Kunde besser und auf seine individuellen Bedürfnisse zielgerichteter betreut und wird sich daher enger mit dem Unternehmen verbunden fühlen. Die vielen neuen, technologischen Möglichkeiten, die die Voraussetzungen für eine derartige Unternehmensorganisation schaffen, werden das wohl wichtigste Element allerdings nicht ersetzen können: die persönliche Kommunikation von Mensch zu Mensch, die die Grundlage jeder Vertrauensbildung und somit die Basis für die Entstehung der Kundenbeziehung darstellt.